

# Evidence based HRM en HR analytics: een stand van zaken

Baesens, B., De Winne, S., & Sels, L. (2017). Is your company ready for HR analytics? *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 20-21.

---

***Evidence based HRM en HR analytics zijn 'in'. Iedereen praat erover, sinds lang al. Niet iedereen doet eraan mee. Terecht of niet? De strategische waarde, hoewel nog niet wetenschappelijk bewezen, kan groot zijn. Tegelijkertijd komt er veel bij kijken. Elk van de kritieke succesfactoren kan tegelijkertijd een valkuil zijn. "Bezint eer ge begint" en "begin klein" lijken goede uitgangspunten te zijn als een organisatie overweegt om hierin mee te gaan.***

## **HR analytics, een vorm van evidence based HRM**

---

De aandacht voor *evidence based HRM* (EBHRM) neemt gestaag toe, zowel in de academische literatuur als in hedendaagse organisaties. EBHRM gaat over het nemen van geïnformeerde en goed doordachte HR beslissingen die gebaseerd zijn op een kritische analyse van de meest recente en voorhanden zijnde wetenschappelijke literatuur, bedrijfsdata en -informatie (Rousseau & Barends, 2011). Aan EBHRM kunnen meerdere doelstellingen gekoppeld worden: de kloof tussen academici en HR managers en medewerkers verkleinen, de rol van het HR departement meer strategisch maken en het buikgevoel en stereotiepe denkbeelden loslaten bij het nemen van HR beslissingen. Parallel aan het debat over EBHRM, groeit de aandacht voor *HR analytics*. HR analytics kan een manier zijn om aan EBHRM te doen en staat voor het toepassen van gesofisticeerde en wetenschappelijk onderbouwde analyses op gekoppelde HR- (bijvoorbeeld scores

tevredenheidsmeting, doorlooptijd wervings- en selectieproces, opleidingsinvesteringen), werknemers- (bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, opleiding van werknemers) en organisatiedata (bijvoorbeeld productiviteit, omzet, klantentevredenheid). Hoewel het vaak geassocieerd wordt met big data, kan HR analytics ook toegepast worden op kleinere datasets en hoeft het zich

niet te beperken tot kwantitatieve data. Ook kwalitatieve data (bijvoorbeeld interviewdata) kunnen gebruikt worden.

## **Van HR reports naar HR analytics**

Het debat over het gebruik van data in HRM is al een hele tijd aan de gang. Iets meer dan twintig jaar geleden publiceerde Mark Huselid (1995) een onderzoek over de relatie tussen HRM, personeelsverloop en financiële bedrijfsprestaties. Het aantal wetenschappelijke studies over deze relatie en de strategische rol van HRM is sindsdien exponentieel toegenomen. De resultaten wijzen systematisch in de richting van een positief verband tussen HRM en organisatieprestaties (voor enkele meta-analyses, zie Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006; Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012; Rauch & Hatak, 2016; Subramony, 2009). Praktijkaanbevelingen gingen in de richting van een strategisch partnerschap tussen top- en HR-management, het benaderen van

HR vraagstukken als business cases en het gebruik van cijfers om de taal te spreken van de overige leden in het directiecomité. Onder de motto's 'meten=weten=managen' en 'zonder data, enkel opinies' ging de aandacht oorspronkelijk vooral uit naar *HR reports*, met andere woorden beschrijvende cijfers over personeelsverloop, ziekteverzuim, wervings- en selectiekosten, opleidingsinvesteringen, enzovoort. Daarnaast groeide de interesse in de *HR scorecard*, een managementsysteem dat afgeleid werd van de *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) en dat gebruikt wordt om de HR activiteiten af te stemmen op de organisatiestrategie en om de impact van HR praktijken en beslissingen te monitoren (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). De focus lag toen vooral op inzicht in wat er gebeurde of in het verleden gebeurd was (beschrijvende analyses) en op de redenen waarom het gebeurd was (diagnostische analyses). Geleidelijk aan is de nood ontstaan om ook zicht te krijgen op de toekomst (predictieve analyses) en informatie over hoe we de toekomst kunnen beïnvloeden (prescriptieve analyses) (Banerjee, Bandyopadhyay, & Acharya, 2013). Het debat over HR reports verschoof op die manier geleidelijk aan naar een debat over EBHRM en HR analytics.

Ondanks het debat, kreeg het gebruik van cijfers in HRM in de praktijk weinig voet aan de grond. De redenen hiervoor waren divers en gingen van een cijferfobie (Hoe begin ik eraan?) over scepticisme (Wat wij doen, kan je niet meten.) tot koudwatervrees (Wat als blijkt dat wat we doen meer kost dan baat?). Meer recent, naar aanleiding van de discussies over HR analytics, gaat het over het gebrek aan goede data en budget, privacy en ethiek (te veel focus op de R en te weinig aandacht voor de H in HR). Als HR reports, EBHRM en HR analytics al gebruikt worden, dan gebeurt dat voornamelijk in grote organisaties. Nochtans zijn er goede redenen om op een meer analytische manier naar HRM te kijken, ongeacht de grootte van de organisatie.

## Strategisch belang

De belangrijkste vraag in strategisch HRM is *hoe* en *wanneer* HR activiteiten en beslissingen bijdragen aan het verwezenlijken van de organisatiedoelstellingen. Eerder dan HR praktijken te zien als geïsoleerde activiteiten, worden ze in strategisch HRM

systemisch benaderd. Concepten als *verticale fit* (HR praktijken moeten afgestemd zijn op de organisatiestrategie) en *horizontale fit* (HR praktijken moeten op elkaar afgestemd zijn en consistente signalen zenden) staan centraal. De sterke focus op het bereiken van organisatiedoelstellingen en de systemische kijk op HRM vragen om een integrale benadering en dat is net wat HR analytics kan bieden. Door analyses uit te voeren op HR- en werknemersdata die gekoppeld worden aan data over de operationele en financiële prestaties, verkrijgen organisaties inzichten in de hoe en wanneer vragen in de eigen context. Deze inzichten zijn evidence based en bieden opportuniteiten om gepaste en concrete acties te nemen die de operationele en financiële prestaties kunnen verbeteren, met daarbij oog voor het werknemerswelzijn.

Hoewel de literatuur over (de toegevoegde waarde van) EBHRM en HR analytics nog schaars is, zijn er enkele voorbeelden van cases die de voordelen en het potentieel ervan kunnen aantonen. Zo is er de case van Google, opgetekend door David Garvin (2013), waarbij op basis van survey-, interview- en experimentele data acht kenmerken van goede leidinggevers in Google gedetecteerd werden en vervolgens geïntegreerd werden in een continu feedbacksysteem. Of de case van Maersk Drilling (Rasmussen & Ulrich, 2015), waarbij verschillen in productiviteit tussen boorplatformen onder de loep genomen werden. De cruciale factor bleek het verschil te zijn in kwaliteit van leiding geven op de boorplatformen. Hoe beter leiding gegeven werd, hoe lager het personeelsverloop, hoe hoger de aanwezige competenties onder de werknemers, hoe minder onderhoudsproblemen en verspilling. Dit alles vertaalde zich door in de klantentevredenheid. De resultaten van de case werden gebruikt voor werving en selectie van leidinggevers en om nieuwe klanten aan te trekken. Tot slot is er een bekend experiment in een Turkse afdeling van Coca Cola (Gumuseli & Ergin, 2002), dat aantoonde hoe de betrokkenheid van leidinggevers bij de opleiding van verkopers grote en positieve gevolgen kan hebben voor opleidingstransfer, dat wil zeggen het aangeleerde ook effectief toepassen op de werkvloer. In elk van deze cases werd beroep gedaan op wetenschappelijke literatuur en expertise. Hoewel het enkel voorbeelden zijn, tonen ze de diversiteit van mogelijke toepassingen aan. De mogelijkheden zijn in principe oneindig.

## Kritieke succesfactoren en valkuilen

---

Ondanks het grote potentieel van HR analytics om bedrijfsproblemen te onderzoeken en HR beslissingen en acties te sturen, moeten een aantal cruciale zaken in acht genomen worden. Deze kritieke succesfactoren zijn tegelijkertijd de belangrijkste hindernissen voor organisaties om met HR analytics van start te gaan of de valkuilen waarmee organisaties die de stap genomen hebben, worden geconfronteerd.

Eerst en vooral, HR analytics staat of valt met de detectie van een relevant bedrijfsprobleem. Tukey verwoordde het in 1962 als volgt: “Far better an approximate answer to the right question, which is often vague, than an exact answer to the wrong question, which can always be made precise.” (Rasmussen & Ulrich, 2015). De detectie van een relevant probleem vergt kennis van de organisatiestrategie (Waar wilt de organisatie naartoe?), kennis van de business (Wat doet de organisatie?) en inzicht in de maatstaven die het succes van de business weerspiegelen (Waaraan kunnen we zien dat de organisatie het goed doet? Bijvoorbeeld maatstaven productiviteit, klantentevredenheid, omzet, doorlooptijd.). De mate waarin HR managers en medewerkers hier zicht op hebben, hangt samen met de strategische rol die HRM in de organisatie speelt. Hoe strategischer die rol, hoe groter doorgaans de kennis is van strategie en business. Wanneer deze inzichten geheel of gedeeltelijk afwezig zouden zijn bij HR managers en medewerkers, dan moeten top- en lijnmanagers mee ingeschakeld worden bij het zoeken naar relevante bedrijfsproblemen.

Eens het probleem gekend is, komt HR analytics neer op het uitvoeren van een degelijk wetenschappelijk onderzoek, gebaseerd op organisatie-specifieke informatie en data. Dit brengt een tweede reeks aan kritieke succesfactoren of valkuilen met zich mee. Te starten met de aanwezigheid van de juiste data en de datakwaliteit. Heel vaak zijn de aanwezige data irrelevant, beperkt of onvoldoende accuraat. Een eerste stap bestaat er dan ook uit relevante data op een accurate manier te verzamelen, hetzij van nul af aan, hetzij door bestaande databestanden in de organisatie aan elkaar te koppelen. Dit laatste is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Deze *preprocessing* kan slopend zijn en heel wat middelen – zowel financieel als in tijd – opsloppen, maar is van groot belang voor kwaliteitsvolle analyses. Eens de analysefase van start kan gaan, is er nood aan sterke analytische, eventueel ook statistische, vaardigheden. Bij het genereren van beschrijvende cijfers valt dit nog mee, maar de meer gesofisticeerde analysetechnieken zoals regressie, data mining, cluster- en factoranalyse of sociale netwerkanalyse vergen toch wat technische kennis. Tot slot is er de interpretatiefase. Naast het correct interpreteren van de resultaten, rekening houdend met bepaalde foutenmarges, moet er oog zijn voor de mate waarin de data representatief zijn voor de gehele organisatie of groepen van werknemers, en voor de mate waarin de data onderhevig zijn aan een selectiebias. HR managers en medewerkers kunnen deze zaken zelf uitvoeren, maar in veel gevallen worden de dataverzameling, het analyseproces en soms ook de interpretatie van de resultaten uitbesteed, hetzij extern, hetzij intern.

Een derde kritieke succesfactor of valkuil is de aanwezigheid van specialistische en generalistische HR kennis en expertise en het in staat zijn om de relatief abstracte resultaten te koppelen aan gerichte en concrete HR acties. Eerst en vooral moeten de resultaten geïnterpreteerd worden gegeven de context waarin de organisatie actief is. Vervolgens is het belangrijk te detecteren of ingrepen in HRM een oplossing kunnen bieden voor het probleem. Tot slot, wanneer men het eens is dat de sleutel tot succes bij HRM ligt, moeten de juiste acties genomen worden. Dit alles vergt een diepgaand inzicht in HR praktijken en processen, de samenhang daartussen en de gevolgen ervan voor het gedrag van individuen of groepen van individuen, en voor de organisatie in zijn geheel. Bij voorkeur is dit inzicht ook evidence based en dus gestoeld op wetenschappelijk onderzoek. Gezien dit alles de kernactiviteit van HR managers en medewerkers raakt, zijn zij uitermate geschikt om deze rol op te nemen.

## Wetgeving en bedrijfsethiek

---

Gezien HR- en werknemersgegevens idealiter gekoppeld worden aan andere organisatiedata om het potentieel van HR analytics maximaal te benutten, raakt dit aan de privacy van werknemers. Onze wetgeving is daar duidelijk over. Indien aan

HR analytics gedaan wordt, moet hierover op een transparante wijze gecommuniceerd worden en is geïnformeerde toestemming van de werknemers nodig.

Gerelateerd hieraan is de vraag hoe ver organisaties kunnen gaan in de analyses. Kennis is macht en macht kan tot misbruik leiden. Integriteit is dus van groot belang hier. Bij elke analyse zou men zich enkele vragen moeten stellen. Gesteld dat onze analyses morgen in de krant staan, kunnen we daarmee leven? Liggen de analyses in lijn met onze organisatiewaarden? Stel dat ik onderwerp van analyse zou zijn, zou ik daarmee kunnen leven? Een eerlijk antwoord op deze vragen geeft al enigszins de grenzen aan van HR analytics. Afgezien daarvan is het zinvol om ernaar te streven om met HR analytics zowel de organisatiebelangen als de werknemersbelangen te dienen. Strategisch HRM onderzoek heeft aangetoond dat deze niet altijd haaks ten opzichte van elkaar hoeven te staan (Van de Voorde, Paauwe, & Van Veldhove, 2012). In tijden van krapte op de arbeidsmarkt zullen deze werknemersbelangen zelfs nog aan belang winnen. Tot slot kan in de algemene *code of conduct* van de organisatie een stuk gewijd worden aan hoe omgegaan wordt met HR analytics. Naast transparantie en betrokkenheid van voldoende partijen, zijn de interpretatie van de resultaten en de genomen acties van groot belang. Men moet zich bewust zijn van het feit dat HR analytics soms stereotiepe beelden zal bevestigen. De kunst is dan om stereotiepe antwoorden te vermijden en nog dieper te gaan graven in de data.

## Potentiële neveneffecten

Banerjee et al. (2013) raken ook een aantal potentiële neveneffecten aan van HR analytics. Het invoeren van HR analytics heeft mogelijk gevolgen voor de interne machtsverhoudingen in de organisatie. Wanneer managers voorheen beslissingen namen op basis van subjectieve gegevens, kan de overstap naar meer datagedreven beslissingen tot een gevoel van machtsverlies leiden. Een veranderings-traject voor de directe betrokkenen is dus nodig, net als uitzicht op hun rol in de nieuwe, meer datagedreven omgeving. Deze cultuuromslag is niet alleen nodig bij de directe betrokkenen, maar in de

gehele organisatie. De mindset moet op (het potentieel van) HR analytics gericht zijn. Zo niet zal er snel frustratie groeien omdat tastbare resultaten en *return on investment* niet onmiddellijk zichtbaar zijn. Banerjee et al. (2013) vermelden daarnaast ook dat HR analytics tot minder creativiteit kan leiden bij het nemen van beslissingen. Ze raden aan een gezonde balans tussen data, ervaring en creativiteit in het nemen van beslissingen na te streven. Tot slot kan er minder oog zijn voor die zaken waar HR analytics minder toepasselijk is zoals beslissingen in het kader van nieuwe initiatieven of belangrijke, maar zeer onverwachte gebeurtenissen. In beide gevallen zijn weinig of geen data voorhanden. Ook hier zal nog steeds beroep gedaan moeten worden op ervaring en creativiteit.

## HR analytics: is het sop de kolen waard?

Het invoeren van HR analytics is een business case op zich waard. Het topmanagement zal pas willen investeren in HR analytics als ze de meerwaarde zien. Daarvoor zijn bewijzen en data nodig. Het zijn net de data die de grootste startinvestering vragen. Zolang die niet op punt staan, kan je als HR manager of medewerker niets bewijzen (Minbaeva, 2017). Een vicieuze cirkel dus. Om deze te doorbreken, kan klein gestart worden. Klein starten houdt in dat ingezoomd wordt op een gefocust en prioritair bedrijfsprobleem, waarvoor met minimale inspanningen de relevante data verzameld kunnen worden. Eens dat lukt, kan verder nagedacht worden over investeringen, het garanderen van de noodzakelijke competenties, processen en structuren, en een legitiem HR analytics beleid. De implementatie van dit alles moet tot slot gepaard gaan met een goed doordacht veranderingstraject.

*Sophie De Winne*

*Bart Baesens*

*Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven*

*Luc Sels*

*Rector KU Leuven*

## Bibliografie

---

- Banerjee, A., Bandyopadhyay, T., & Acharya, P. (2013). Data analytics: Hyped up aspirations or true potential? *Vikalpa*, 38(4), 1-12.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business Press.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Garvin, D. (2013). How Google sold its engineers on management. *Harvard Business Review*, 91(12), 74-82.
- Gumuseli, A.I., & Ergin, B. (2002). The manager's role in enhancing the transfer of training: A Turkish case study. *International Journal of Training and Development*, 6(2), 80-97.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Minbaeva, D. (2017). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantaged. *Human Resource Management*, early view online. doi:10.1002/hrm.21848
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242.
- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of business venturing*, 31(5), 485-504.
- Rousseau, D., & Barends, E. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Tukey, J.W. (1962). The future of data analysis. *The annals of mathematical statistics*, 33(1), 1-67.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.